

**CASO EMPRESARIAL**  
**MODELO DE INTERNACIONALIZACION PARA LA MARCA HAMBURGUESAS**  
**EL CORRAL**

Maestría en Economía Aplicada

**ASESORA:**

PhD. ADRIANA RIVERA HEREDIA  
[Adriana.rivera.heredia@gmail.com](mailto:Adriana.rivera.heredia@gmail.com)

**AUTORES:**

Raúl Esteban Pedroza Correa  
Cc 1128421746  
[repedrozac@eafit.edu.co](mailto:repedrozac@eafit.edu.co)  
Cel. 3505076231

Juan Camilo Aranda Aragón  
cc 14136261  
[jcarandaa@eafit.edu.co](mailto:jcarandaa@eafit.edu.co)  
Cel. 3219627410

Universidad EAFIT  
Escuela de Economía y Finanzas

Medellín, Colombia  
2019

## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	3
2. Planteamiento formulación y sistematización del problema .....	4
3. Objetivos.....	6
3.1. General .....	6
3.2. Específicos.....	6
4. Justificación .....	7
5. Presentación de la Hipótesis .....	7
6. Metodología.....	7
7. Análisis de entorno .....	23
Ciclo de vida .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8. Modelos de internacionalización en el sector de la restauración .....	8
8.1. Inversión extranjera directa.....	8
8.2. Licencias .....	12
8.3. Franquicias.....	15
9. Caso empresarial de Internacionalización: Juan Valdéz Café – Procafecol S.A	19
10. Modelo de internacionalización .....	23
Bibliografía .....	42

## 1. Introducción

Los procesos de expansión comercial ha sido uno de los principales objetivos sobre los cuales ha enfocado sus esfuerzos las empresas, dado que por su naturaleza requiere de un total entendimiento del funcionamiento y desempeño actual del negocio que se está manejando. Las opciones y oportunidades reales de enfrentarse a una expansión cuando esta se plantea a nivel local requieren el cumplimiento de algunos requisitos de tipo legal y financiero, que una empresa consolidada puede sortear con facilidad en la medida en que tiene conocimiento de la información necesaria para cumplir cabalmente.

Por su parte, un proceso de expansión a nivel internacional, además sugiere un grado de dificultad mayor, en cuanto a que se estaría enfrentando a una normatividad que puede ser distinta y requiera una forma diferente de efectuar los requerimientos necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio. González, Andrés, & Moralejo, Silvia. (2008) afirman que la internacionalización a nivel empresarial surge como una respuesta directa de la globalización como competencia por sobresalir en un mercado cada vez mayor, en donde se tienen en cuenta no

únicamente factores económicos, sino también los elementos culturales de cada territorio al momento de determinar la oferta de productos o servicios a ofrecer.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la solidez y funcionamiento en el país de la empresa Hamburguesas El Corral, quien hace parte de la sección de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa, se pretende hacer un diagnóstico y contextualización de la empresa a nivel nacional, con el fin de plantear el interrogante sobre si es pertinente que lleve a cabo un proceso de internacionalización. Para llevar a cabo lo anterior, se plantea el estudio de algunos modelos de internacionalización de empresas e introducción en mercados extranjeros, como lo son la inversión directa, las franquicias y las licencias, y se abordarán sus aspectos principales teniendo en cuenta sus características principales, fundamentos y *pros* y *contras* de implementar cada uno.

Finalmente, después de evaluar y caracterizar la situación actual de la marca en el país y llevar a cabo este análisis, se pretende poder concluir la pertinencia y oportunidad de llevar el negocio fuera de las fronteras nacionales, así mismo, poder determinar bajo qué forma de expansión se llevaría a cabo este proceso.

## 2. Planteamiento formulación y sistematización del problema

Para comprender de mejor forma el objeto de estudio que pretendemos abordar en esta investigación, es preciso retroceder en el tiempo y echar un vistazo al contexto histórico en el que se ha encontrado inmerso durante las últimas décadas del siglo pasado y al cambio de paradigma en materia de comercio exterior que supuso la apertura económica vivida en Colombia a inicios de los años noventa, y que fue producto de un proceso mucho más amplio de globalización a nivel mundial.

El modelo económico imperante a nivel regional durante gran parte del siglo pasado y especialmente durante su segunda mitad, conocido como Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, se consideraba una relación de dependencia en materia de comercio de centro-periferia, donde los países que se encontraban en vía de desarrollo actuaban como proveedores de materias primas y *comodities* a los países más desarrollados (Páramo Morales, 2009).

Es en este contexto histórico-económico de primera mitad del siglo XX donde comienzan a aparecer las primeras empresas que formaron lo que en la actualidad es llamado como el Grupo Empresarial Antioqueño, con una serie de peculiaridades especiales, entre las que destacan su forma asociativa y de alianzas, que las diferenció de otras en el país (Ochoa Díaz, Echeverry P., Fernández O., Quintero R., & Wilches P., 2016).

Bajo el amparo de esta política económica claramente proteccionista la incipiente industria nacional se ocupaba principalmente de satisfacer la demanda del mercado doméstico y las exportaciones del país se limitaban mayormente a bienes sin valor agregado (Nájar Martínez, 2006); sin embargo, el cambio de paradigma en materia comercial de principios de los años noventa reconfiguró la balanza comercial del país y las exportaciones de bienes no tradicionales como textiles y alimentos lograron tener el mayor peso en ésta al llegar el nuevo siglo (Nájar Martínez, 2006).

El panorama expuesto hasta aquí brinda una idea de la actividad económica internacional que el país ha presentado como consecuencia del proceso de expansión económica, centrándose en ilustrar el comportamiento de las exportaciones realizadas en las últimas décadas. Para comenzar a delimitar de forma más específica el objeto de estudio que se pretende considerar en esta investigación, es necesario echar un vistazo al comportamiento de las inversiones realizadas por Colombia en el exterior y que constituye el modelo de internacionalización empresarial más común después de las tradicionales exportaciones directas. A partir de los años noventa se ha podido evidenciar un flujo neto de capital colombiano al exterior, a excepción del 2012, destinado especialmente a actividades minero-energéticas, manufactureras y de servicios financieros, quienes concentraron en promedio alrededor del 87% de las inversiones colombianas por fuera de nuestras fronteras entre 1994 y 2014 (Nova Caldas, 2016).

Las empresas se ven interesadas en la expansión de su mercado a nivel internacional por varias razones, una de ellas y la cual es el motivo principal por el cual se realiza este estudio de caso es la saturación del mercado nacional, lo cual va dejando pocas oportunidades para captar clientes. A nivel nacional existen actualmente más de 217 restaurantes (Hamburguesas El Corral. (2019, 27 de abril). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 02:51, junio 2, 2019

desde [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Hamburguesas\\_El\\_Corral&oldid=115546908](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Hamburguesas_El_Corral&oldid=115546908)), con relativamente pocos mercados potenciales sin cubrir, centrando su operación en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente como diagnóstico y contexto del objeto de estudio, es necesario plantearnos la cuestión sobre si es pertinente llevar a cabo un proceso de internacionalización de la marca “Hamburguesas El Corral” del Grupo Nutresa.

Para responder a esta inquietud es necesario primero dar respuesta a una serie de interrogantes adicionales que posibiliten una mejor comprensión del proceso que se pretende llevar a cabo y que allanen el camino que minimice los riesgos de una inversión de tal magnitud:

¿Qué características presenta la marca Hamburguesas El Corral que la hacen diferente a las demás cadenas de restaurantes de hamburguesas en Colombia?

¿Cuál es la necesidad de la marca de expandir su negocio a nivel internacional?

¿Está preparada la marca para acceder a mercados internacionales?

¿Qué modelos de internacionalización han sido usados por empresas colombianas para expandir su mercado?

¿Si Hamburguesas El Corral está preparada para internacionalizarse, cual podría ser el modelo más propicio para ellos?

### 3. Objetivos

#### 3.1. General

Recomendar un modelo de internacionalización para la marca Hamburguesas El Corral.

#### 3.2. Específicos

Objetivo específico 1: Estudiar los modelos de internacionalización que aplican a compañías de restaurantes para expandir sus mercados de origen.

Objetivo específico 2: Realizar el análisis estratégico de la marca Hamburguesas El Corral.

Objetivo específico 3: Proponer un modelo de internacionalización para la marca Hamburguesas El Corral.

#### 4. Justificación

Actualmente la empresa Hamburguesas El Corral se encuentra consolidada a nivel nacional con un significativo valor económico, comercial y de recordación de marca en los colombianos, lo cual es una de las razones al momento de llevar a cabo la presente investigación, en donde el objetivo principal está en establecer la pertinencia de llevar a cabo la internacionalización de la marca.

Se considera que es pertinente este estudio, en la medida en que tomando como referencia la solidez actual del negocio y las crecientes oportunidades para expansión y crecimiento de las marcas, sería bueno analizar la pertinencia y oportunidad de establecer sucursales de la marca fuera del país, esto con el objetivo de expandirse y adentrarse en otros mercados bajo un modelo de internacionalización.

#### 5. Presentación de la Hipótesis

H1: La mejor forma de internacionalizar la empresa Hamburguesas El Corral de acuerdo a sus características propias es el modelo de franquicias, por lo cual se recomienda la implementación de este.

#### 6. Metodología

Para desarrollar la presente investigación y cumpliendo con el objetivo específico 1, se busca hacer un análisis de entorno de la empresa, que permita reunir información suficiente sobre su estado actual, características propias y factores competitivos que demuestren la pertinencia de llevar a cabo un proceso de internacionalización y posterior a ello permita ubicar qué modelo de los que aplican a empresas de restauración se puede implementar.

Para llevar a cabo el objetivo específico 2 se hace necesario realizar un estudio sobre en primera medida identificar qué modelos de internacionalización aplican a las empresas de restauración y presentar sus características principales,

ventajas, desventajas y sobre todo requisitos a cumplir para aplicar cada uno de ellos. Esto se lo logra mediante el análisis de información bibliográfica.

Para finalizar, se tendrá en cuenta la información recolectada en los pasos anteriores para poder determinar con base en la información del entorno de la empresa y la documentación teórica de los modelos de internacionalización escogidos, cuál de ellos es el mejor para el presente caso de estudio, y así desarrollando el objetivo específico 3. Esto se realizará por medio de un cuadro, que contenga aspectos a cumplir por la empresa como factores claves ante un eventual proceso de internacionalización para cada modelo de internacionalización planteado, teniendo en cuenta no sólo el cumplimiento del mismo, sino también la necesidad y posibilidad de cumplirlo, de esta forma se podrá encontrar cuál de ellos reúne la mayor cantidad de aspectos para llevar la empresa fuera de Colombia.

## 7. Modelos de internacionalización en el sector de la restauración

Con el fin de abordar el objetivo 1, a continuación, se presenta un análisis de tres modelos de internacionalización que son de los más utilizados por las empresas: la inversión directa, las franquicias y las licencias, con la pretensión de analizar cuál de ellos podría ser el más acorde de aplicar para la empresa Hamburguesas El Corral.

### 7.1. Inversión extranjera directa

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) una inversión extranjera directa es aquella que implica una participación prolongada de una empresa en otra localizada en otro país, manteniendo el control efectivo de su gestión (García, 2012:168).

“La inversión extranjera directa es una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (inversor directo) con el objetivo de establecer un interés a largo plazo (LP) en una empresa (la empresa de inversión directa) residente en una economía diferente a la del inversor directo. El interés a LP del inversor directo implica el establecimiento de una relación estratégica de largo plazo con la empresa de inversión directa y la



obtención de un importante nivel de influencia en la gestión de la empresa de inversión directa” (OCDE, 2008:12)

Por otro lado, de acuerdo con García (2012:168) el Fondo Monetario Internacional (FMI) considera la IED como la inversión que representa, como mínimo, el 10% de las acciones con derecho de voto de una empresa extranjera. Adicionalmente la autora menciona que el código sobre la Liberalización de Flujo de Capitales de la OCDE define la IED como:

- a. La inversión que permite ejercer un control efectivo sobre la gestión de una empresa en otro país, ya sea mediante la constitución o ampliación de una empresa, filial o sucursal en otro país, propiedad en su totalidad del inversor
- b. La adquisición del total de una empresa ya existente
- c. La participación de una empresa nueva o ya existente
- d. La concesión de préstamos a más de cinco años de una empresa matriz a sus filiales extranjeras.

Según García (2012:166) una empresa analizará la estrategia de Inversión Extranjera Directa (IED) cuando:

- a. Su actividad consiste en servicios que no pueden exportarse.
- b. Su diferenciación no es exportable y no puede salvar este obstáculo mediante la estrategia de Acuerdos Internacionales de Cooperación.
- c. Existen barreras en el país o en mercado de destino que no pueden ser evitadas mediante Acuerdos Internacionales de Cooperación.
- d. Ya está exportando y aparece alguna dificultad en el mercado destino que impide consolidar la exportación y no puede solventarse mediante la estrategia de Acuerdos Internacionales de Cooperación.

Ahora bien, existen dos tipos de IED: Fusiones y Adquisiciones (FyA) y constitución de empresa extranjera nueva (greenfield foreign investment)

- Adquisiciones y fusiones (A y F)

La IED a través de las adquisiciones consiste en la compra de una empresa existente localizada en otro país diferente del comprador mediante la adquisición de las acciones o de los activos y pasivos, donde la empresa comprada se convierte en filial o sucursal de la empresa matriz compradora. Por otra parte, la estrategia

de fusión implica la extinción de cada una de las sociedades que se fusionan en una nueva sociedad constituida que adquiere los respectivos patrimonios, derechos y obligaciones de las sociedades preexistentes (García, 2012).

Siguiendo a Botero et al., (2012) las Fusiones y Adquisiciones sobresalen como unas de las herramientas de mayor alcance en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los autores mencionan que si bien continúa proponiendo un mayor riesgo al inversionista, el auge a nivel mundial de nuevas empresas ha propiciado el acceso de las pyme a este modelo de expansión. De acuerdo con este estudio, dentro de las principales motivaciones de las pyme para perseguir este modelo de internacionalización están las siguientes (Botero et al., 2012:85):

- a. Desarrollar sinergias entre las empresas involucradas: reducción de costos, aumento de ingresos por beneficios estratégicos o complementarios, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales, mayor capacidad de apalancamiento financiero, menor costo del capital.
- b. Disminuir la capacidad de presionar comportamientos riesgosos y negativos en el mercado.
- c. Incrementar el poder de la empresa.

Ahora bien, los principales elementos que se deben ser analizados para poder realizar una estrategia de F y A son: a) determinar si el país destino es el adecuado a través de las leyes de inversiones extranjeras y el análisis del riesgo económico, político y financiero del país; b) determinar el perfil que tiene que cumplir la empresa extranjera a adquirir; c) realizar un búsqueda con el fin de encontrar empresas candidatas con el perfil determinado; d) analizar las diferentes instituciones e instrumentos financieros existentes para financiar la compra de la empresa; e) analizar los aspectos jurídicos, laborales y fiscales así como los costos; analizar la viabilidad económica y financiera de la IED, y f) finalmente negociar el precio y las condiciones de la adquisición (García, 2012).

De acuerdo con lo anterior, Zozaya González (2007), citado en Botero et al., (2012) señala que entre las posibles causas de éxito o fracaso de una F y A, lo más importante es la correcta estructuración de la oportunidad, con lo cual se debe analizar en profundidad la posición competitiva del comprador y de la empresa objetivo, valorarla adecuadamente con la asesoría necesaria y brindarle agilidad a la

negociación. Es clave identificar rápidamente las sinergias derivadas de la operación, los perfiles organizacionales y las culturas. En el mediano plazo, las condiciones de sostenibilidad y éxito dependerán del tamaño y el alcance global que se haya desarrollado, así como el grado de realismo del sector y la capacidad de superar los obstáculos del día a día en el proceso de integración (Botero et al., 2012:85).

- Constitución de empresa extranjera nueva (greenfield foreign investment)

Greenfield es un tipo de IED en donde una empresa establece nuevas operaciones en un país extranjero a través de la creación de una empresa en un país diferente al del inversor. “Este tipo de inversión permite aprovechar en mayor grado las ventajas de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo aprovechar las ventajas de localización del país escogido” (Botero et al., 2012:84)

Una empresa analizará esta estrategia de internacionalización y constitución con el objeto de crear una empresa nueva que le permita resolver su obstáculo a la exportación debido por ejemplo a los altos costos logísticos para llevar el producto al extranjero y los aranceles que le restan competitividad al producto, cuando (García, 2012:178)

- a. No hay prisa en obtener resultados
- b. Existen problemas legales a la compra de empresas por parte de un inversor extranjero
- c. No se ha encontrado la empresa con el perfil buscado
- d. No se ha podido adquirir la compañía porque no se ha conseguido pactar con su propietario el precio y las condiciones de la venta.

Además del obstáculo para exportar, Botero et al., (2012) argumentan que las razones por las que una empresa escoja este camino como estrategia de internacionalización son: el acceso a otros mercados, el aprovechamiento de las economías de escala y la diversificación del riesgo. Sin embargo, entre las desventajas de este tipo de IED los autores mencionan que la estrategia Greenfield no es la más adecuada para una pyme debido a que establecer una operación en el extranjero implica altos costos de investigación para conocer el mercado, inversión en infraestructura, sin mencionar los costos en los que debe incurrir para controlar la

operación; a su vez, esta alta inversión de capital trae consigo el riesgo de asumir el 100 % de las pérdidas si no se es exitoso.

## 7.2. Licencias

Entre las alternativas directas de entrada a mercados exteriores se encuentran las licencias y franquicias, las cuales permiten que el empresario, con distinto grado de compromiso, entre en los mercados externos ejerciendo un pleno control de la operación (Gelmetti, 2011).

Las licencias son “un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una concede a la otra el derecho a usar un procesos productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, un pago periódico (monto fijo por unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas o beneficios)” (Gelmetti, 2011:159). Para la empresa que otorga la licencia, este es un medio para tener presencia en un mercado sin invertir capital en él (licenciante). Para la empresa que la recibe (licenciataria), la licencia es un medio para acceder a una tecnología, marca u otro activo que le costaría mucho dinero, tiempo y esfuerzo desarrollar internamente (Gelmetti, 2011).

La mayor parte de los estudios que se acercan a los acuerdos de licencias tienden a resaltar que las causas que impulsan a las empresas a formalizar esta forma de expansión internacional son diversas aunque entre las más habituales nunca suelen faltar las dificultades asociadas con las exportaciones y la aversión o la incapacidad empresarial para asumir el riesgo que una dinámica de exportación (Guisado, 2002: 248). De forma más detallada, Gelmetti (2011) y Guisado (2002) analizan las principales razones para el uso de licencias internacionales por parte de empresas que quieren utilizar esta vía para su expansión internacional, las cuales son:

- a. Reglamentaciones gubernamentales de naturaleza técnica o sanitaria y barreras comerciales: cuando son altas las barreras de importación (aranceles, derechos, impuestos, normas sanitarias, prohibiciones, especificaciones técnicas). También cuando un país limita o prohíbe la inversión extranjera.

- b. Altos costos de transporte de productos por medio de la exportación: Cuando los costos de transporte son excesivos, encareciendo el producto interno en el país destino.
- c. Riesgo político: Cuando el clima político del país destino hace difícil la repatriación de beneficio o eleva el riesgo de expropiación.
- d. Estructura y tamaño del mercado: Cuando no existen adecuadas materias primas o componentes, o no cuenta el país con el nivel de trabajadores calificados que se requieren para producir el producto. Cuando el clima laboral y el competitivo no aconsejan producir en él.
- e. Tecnologías obsoletas: El acuerdo de licencia es factible cuando el licenciante obtiene ingresos adicionales sobre una tecnología que acaba de descartar, mientras que el licenciatario logra incorporar una tecnología más eficiente que la que disponía, lo que incrementa en su mercado de origen, su capacidad competitiva.
- f. Tecnologías normalizadas y control de mercado: Los acuerdos de licencias pueden constituir una herramienta de apoyo para aquellas empresas innovadoras que pretenden controlar la dirección y el ritmo de las inversiones en investigación de sus competidores y, asimismo, para las que aspiran, mediante la normalización de su tecnología, a incrementar su poder de mercado.
- g. Cuando existen restricciones al acceso de divisas que impiden la importación del producto final. También cuando el tamaño del mercado en dicho país no compensa el esfuerzo de invertir en él.

Ahora bien, la ventaja fundamental del uso de una licencia radica en el rendimiento marginal que ella implica, por cuanto el producto o proceso objeto de la licencia tiene muy escaso valor, dado que ya ha sido desarrollado y, por lo tanto, de la licencia se obtienen ingresos adicionales en el corto y mediano plazo. En el largo plazo el beneficio directo de la licencia para la empresa que la otorga es que explora y tiene presencia en mercados internacionales sin apenas comprometer recursos (Gelmetti, 2011; Guisado (2002).

De acuerdo con Guisado (2002) los beneficios de los acuerdos de licencias difieren del tamaño de la empresa que otorga dicha licencia. Para el caso de las grandes empresas, estas utilizan la licencia como una fuente adicional de ingresos,

y no como una estrategia para acceder nuevos mercados internacionales. Caso contrario ocurre con las pymes, quienes utilizan las licencias no solo como ingresos adicionales, sino que sobre todo, constituyen una alternativa estratégica de internacionalización debido a que comprometen escasos recursos, tiene menor riesgo, y precisan para tener presencia en un concreto mercado extranjero, la disponibilidad de menores conocimientos y capacidades Guisado (2002:246).

“Así pues, en la medida de que en las pequeñas y medianas empresas no suelen disponer abundantes recursos financieros, estas encuentran inicialmente en la licenciación de sus innovaciones, separada o conjuntamente con la propia aventura comercial de las mismas, una primera forma de penetración en los mercados internacionales, sencilla, poco costosa y de riesgo prácticamente nulo”(Guisado, 2002:245)

Por otro lado, la experiencia internacional previa, en sus diversas formas, faculta a las empresas a afrontar los acuerdos de licencia con mayor seguridad, como por ejemplo que la empresa haya adquirido experiencia en ventas de los mercados internacionales; que en épocas anteriores la empresa haya podido formalizar por la obtención de tecnología extranjera o reseñar la experiencia y conocimiento procedentes de la actividad exportadora (Guisado, 2002)

Por otro lado, la concesión de licencias presenta ciertos riesgos (Gelmetti, 2011; Guisado 2002):

- a. Si bien disminuye el riesgo, reduce su potencial de beneficios por no penetrar directamente a país destino de la licencia.
- b. Deja en manos del licenciataria el control de las operaciones, con lo cual corre el riesgo de perder reputación si este no mantiene los estándares de calidad del licenciador o comercializa siguiendo prácticas que atentan contra el prestigio de la marca. Por tanto, la estrategia competitiva del licenciataria puede llegar a destruir el prestigio de la imagen de marca que el licenciante previamente había destruido, y la imagen de la marca puede resultar dañada por la escasa calidad, que a nivel de producción y comercialización, el licenciataria consigue.
- c. La empresa que concede la licencia corre el riesgo de que el licenciataria se convierta en su competidor en otros mercados o al desarrollar su propia tecnología a partir de la transferida durante la validez de la licencia.

- d. El marco jurídico del país licenciario no protege suficientemente los derechos de propiedad industrial e intelectual del licenciante.

### 7.3. Franquicias

Los acuerdos de franquicia es una relación entre una empresa entrante, denominado franquiciador/franquiciante, y un operador en el país de origen o en otro país de destino, denominado franquiciado, al que el entrante transfiere un conjunto de derechos de utilización, conocimientos y habilidades que suponen los elementos necesarios para replicar, reestablecer y administrar el negocio que originalmente el franquiciador ha creado en su correspondiente mercado de origen, recibiendo normalmente como contrapartida contraprestaciones dinerarias (Guisado, 2002:275). Entre otros derechos y apoyos, suele ser frecuente incluir los denominados derechos de propiedad industrial e intelectual, derechos de dirección y asistencia técnica, el derecho a desarrollar un subsistema de concesiones y derechos de exclusividad territorial. En esta variante de formato o modelo de internacionalización, el franquiciador se encarga del desarrollo y el mercadeo de los productos, mientras que el franquiciado asume la responsabilidad de su producción y venta (Botero et al., 2012:79).

De acuerdo con Guisado (2002), los contratos de franquicias suelen tener tres elementos fundamentales: a) existe un franquiciador quien posee una marca comercial o de servicio que concede en régimen de licencia a los franquiciados, recibiendo de estos como contrapartida los cánones y márgenes contractualmente pactados; b) el franquiciado debe pagar un canon inicial para adquirir el derecho a formar parte del sistema creado por el correspondiente franquiciador; c) el franquiciador proporciona a los franquiciados un sistema de operaciones y de marketing para que puedan desarrollar el negocio pactado (Guisado, 2002:277).

Según García (2012) y Guisado (2002), los requisitos que debe cumplir un negocio para que pueda ser franquiciado son los siguientes:

- a. Concepto de éxito probado a través de centros pilotos, tanto en mercado local como en cada mercado exterior.

- b. Know-how<sup>1</sup> diferenciado, transmisible y difícil de copiar por ajenos a la franquicia.
- c. Propiedad de uso de marcas y signos distintivos propios.
- d. Capacidad de proporcionar a sus franquiciados: formación, asistencia técnica, servicios de comercialización y una buena logística en suministros.
- e. La empresa internacional franquiciadora debe tener un concepto que aporte novedades y valores diferenciables
- f. Ofrecer un negocio rentable a sus socios franquiciadores

La utilidad para una empresa franquiciadora reside en que permite expandir la actividad y la marca con mayor rapidez y menores recursos que haciéndolo en solitario mediante IED concediendo a otros empresarios el derecho de montar su negocio propio, basado en el de la empresa internacional franquiciadora, a cambio de determinados pagos y seguimiento de las condiciones (García, 2012:156).

Entre las ventajas del modelo de franquicia para una empresa franquiciadora más referenciados se encuentran:

- a. Una expansión más rápida en cada mercado exterior
- b. La inversión no es propia, sino de los empresarios con los que coopera
- c. Puede dirigirse a varios mercados en el mismo periodo de tiempo
- d. Los gerentes de cada establecimiento precisan menos control, ya que son los dueños de cada establecimiento
- e. Los gastos de personal no son pagados por la empresa internacional franquiciadora
- f. La franquicia obtiene economías de escala en compras, producción y promoción
- g. La empresa internacional franquiciadora obtiene un conocimiento del mercado exterior(ideas y experiencias de los socios) sin costo adicional
- h. La franquicia una sólida imagen de la marca

Entre las desventajas se encuentran las siguientes:

- a. La comunicación es más compleja, ya que es entre dos empresarios
- b. La dependencia no es del jefe – subordinado, sino de socio-socio

---

<sup>1</sup> El know-how puede ser definido como un conjunto de conocimientos, informaciones y habilidades que en su globalidad pueden ser consideradas secretas y que resultan imprescindibles para hacer practicable determinados procesos (Guisado, 2002:254)



- c. Se requiere una licencia know-how que pasa a ser conocido por todos los franquiciados
- d. Se tiene un menor contacto directo con el mercado que con tiendas propias
- e. Se obtiene un ingreso menor por unidad vendida, pero un mayor número de unidades vendidas por el mayor número de establecimientos de franquicias
- f. La posible resistencia de los socios franquiciados ante determinadas decisiones
- g. Un mayor riesgo de competencia desleal por parte de algún socio franquiciado

Es importante resaltar que en el acuerdo de franquicia internacional, es indispensable conseguir su adecuación cultural sin perder el concepto del negocio para que se tenga éxito en los mercados exteriores. Los aspectos culturales de cada país, tales como los hábitos y costumbres, son claves a la hora de desarrollar una franquicia en otro país diferente del que se originó.

García (2012) menciona algunos aspectos que se deben tener en cuenta para desarrollar un acuerdo de franquicia como vía para la internacionalización:

- a. Saber cómo adaptar la franquicia al ambiente empresarial, cultura y legal del país destino.
- b. La experiencia previa en el mercado local es necesaria para conocer las necesidades de los socios franquiciados.
- c. Es necesario adaptar la forma y frecuencia de contacto con los socios franquiciados en cada país de destino.
- d. Los productos y servicios que se ofrecen pueden tener que ser diferentes a los del mercado local de la franquicia
- e. Los suministros y equipamientos necesarios ¿deben ser exportados o deben ser adquiridos en el país destino?
- f. Es necesario adaptar los manuales no solo en el idioma sino también en la forma de expresarse
- g. Es necesario analizar todo lo que impida adaptar la filosofía de la franquicia a cada mercado exterior.

Para que una franquicia tenga éxito es necesario que:

- a. Todos los socios franquiciados deben ganar dinero y la empresa internacional franquiciadora debe obtener ingresos por *royalties* y reconocimiento de marca

- b. La empresa internacional franquiciadora debe tener una total entrega a su proyecto empresarial, saber trabajar en equipo y tener capacidad de liderazgo
- c. La imagen de la franquicia internacional debe ser forzada constantemente

Por otro lado, en el acuerdo de franquicia internacional existe una riqueza de relaciones entre el franquiciadores y franquiciados, por lo que es posible distinguir, a nivel genérico, los diferentes tipos de estructura de franquicia (Guisado 2002):

- Franquicia Internacional Directa (FID): En esta clase de franquicia, el franquiciador proporciona directamente a cada una de las unidades del país de destino (propias o independientes) un sistema de operaciones y marketing, sistema que, por tanto, el franquiciador controla de modo directo a través del correspondiente acuerdo. Las unidades que se crean en el país de destino se denominan franquiciados.
- Franquicia Internacional Subsidiaria (FIS): Los acuerdo de franquicias también pueden incorporar unidades intermedios (subfranquiciadores): Los subfranquiciadores tienen el derecho exclusivo de explotar el paquete comercial que el franquiciador cede en una región, país o área geográfica determinada, desarrollando y atendiendo un subsistema de unidades que pueden ser propias o independientes. Si el subfranquiciador es totalmente dominado por el franquiciador, el acuerdo contractual recibe el nombre de Franquicia Internacional Subsidiara.
- Franquicia Internacional Join-Venture: Se denomina así el acuerdo de franquicia internacional que incorpora un subfranquiciador participado conjunta y simultáneamente por el franquiciador y uno o más socios locales.
- Franquicia Internacional Master: En esta clase de acuerdos el franquiciador constituye una entidad totalmente independiente, en términos de capital, del correspondiente franquiciador.

De acuerdo con lo presentado anteriormente y con base en la literatura revisada, los principales modelos para internacionalizar una empresa son las Franquicias y las Licencias, por tal motivo se presenta a continuación un comparativo entre estos dos que permita esclarecer un poco más las diferencias entre ellos y desarrollar el apartado siguiente:

### Principales diferencias ente los acuerdos de licencia y franquicia

Licencia	Franquicia
Normalmente, conlleva una existencia de transacciones de mercado entre licenciador y licenciado.	Las transacciones entre franquiciador, subfranquiciador y franquiciados pueden ser jerárquicas o de mercado
En general, implica una relación simple y directa entre el licenciador y licenciado	Las relaciones entre franquiciador y franquiciado pueden ser complejas y entrañar la existencia de intermediarios
Generalmente, está considerada como una asociación internacional que implica poca o nula aportación de capital por parte del licenciador, por lo que el riesgo que este asume es nulo o exiguo	Con frecuencia, conlleva importante aportaciones de capital en las estructuras del subfranquiciador o franquiciados del país destino, por lo que el nivel de riesgo asumido puede llegar a ser muy elevado.
Solo una parte de las funciones del licenciador son transferidas al licenciado	La mayoría, si no todas, de las funciones del negocio son cedidas al correspondiente subfranquiciador o franquiciados
El contrato se establece con empresas individuales a las que no se les exige la generación de características y rasgos comunes	Conlleva a la creación de una cadena de empresas de aparente propiedad común e idéntica imagen corporativa y de resultados a nivel producto y/o servicios ofrecidos.
En general, el licenciador ejerce un control débil sobre las operaciones diarias objeto de cesión.	El franquiciador ejerce un significativo control sobre las operaciones diarias, objeto de cesión, que llevan a cabo subfranquiciadores y franquiciados.

Fuente: Guisado 2002: 286

### 8. Caso empresarial de Internacionalización: Juan Valdéz Café – Procafecol S.A.

Con el fin de contextualizar a una empresa con marca colombiana reconocida que se ha involucrado en modelos de internacionalización, a continuación analizamos el caso de la empresa Juan Valdez Café.

La marca Juan Valdez es la única marca de café de relevancia internacional que pertenece a productores de café. En 2002 la Federación Nacional de Cafeteros de

Colombia (FNCC), organización sin ánimo de lucro que representa a más de 500.000 familias productoras de café, creó Procafecol S.A. para explotar la marca Juan Valdez a través de tiendas de café y negocios de valor agregado. Tras la popularidad y aceptación de la marca en tiendas se dio inicio a la distribución de los productos Juan Valdez en otros canales del mercado colombiano así como a nivel internacional (Informe Gestión, 2018:52).

Los inicios de la marca Juan Valdez se formaron en el año 1959 cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNCC) decidió dar a conocer el café colombiano en todo el mundo. Entre 1959 y 1980, se caracterizó por tener un gran enfoque educativo en el que Juan Valdez era un instrumento que ilustraba a los consumidores sobre las razones por las que el café colombiano era de mejor calidad. Desde 1981 hasta 1989, surgió el logotipo triangular de café de Colombia, como un elemento visual que cumplía con la función de certificar que el producto contenía realmente café 100% colombiano. Se contrató a la compañía Doyle Dane Bernach, para crear el famoso personaje de JUAN VALDEZ como el logo de la marca que buscaba representar y encarnar al típico caficultor colombiano (Beltrán et al., 2019).

Desde 1990 hasta 2001, la marca experimentó con campañas diseñadas para segmentos más jóvenes como reacción a los importantes cambios que se comenzaron a presentar en el entorno de la industria cafetera (Ávila, 2015). De acuerdo Ávila (2015) a partir del 2002 el modelo de negocios de la FNCC se basaba en una nueva arquitectura marcaría que optimizara el posicionamiento del café de Colombia en el mercado. “Con esta modelo se buscaba que los volúmenes de café colombiano que se exportaban en el mercado internacional debían mantener o incrementar su prima de precio frente a sus competidores, mientras que la porción de café que se destinaba a los nuevos nichos y formatos de consumo, debían generar un mayor valor para los caficultores colombianos”.

Dado el éxito obtenido por la excelente campaña publicitaria, en el año 2002 se decide registrar la franquicia y abrir la primera tienda en el Aeropuerto Internacional el Dorado en la ciudad de Bogotá. A partir de ese año empezó el crecimiento y la expansión de la marca en los mercados internacionales, contando hoy en día con la presencia en más de 14 países y 128 tiendas en todo el mundo, como se muestra en el siguiente mapa.



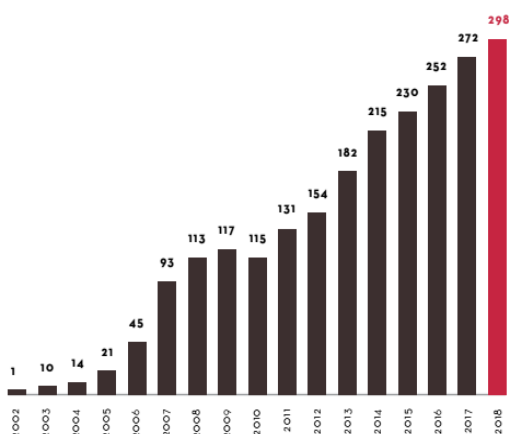
Fuente: informe de gestión 2018, Juan Valdez Café

El 13 de septiembre de 2004 se inaugura la primera tienda de Juan Valdez en Washington, y 28 del mismo mes abre también una tienda en Nueva York. En 2006 el icono caficultor colombiano llega a Europa y en 2014 logra llegar al continente Asiático. De acuerdo con Ávila (2015) la marca Juan Valdez aprovechó el éxito que obtuvo en Norteamérica para expandirse a nuevos mercados, como es el caso del mercado español. Juan Valdez incursiona en el mercado español en el año 2000 por medio de alianzas que realizó la FNCC con diferentes supermercados europeos como lo es el Corte Inglés y Carrefour. Según el autor, “para el 2006 después de haber incursionado con cafés de marca Juan Valdez en las diferentes superficies alimenticias de España, la FNCC decide asociarse con la empresa Casual Brands Group, de España, esta asociación le permitió a la FNCC abrir la primera tienda de café de Juan Valdez en Madrid y la primera en toda Europa” Ávila (2015).

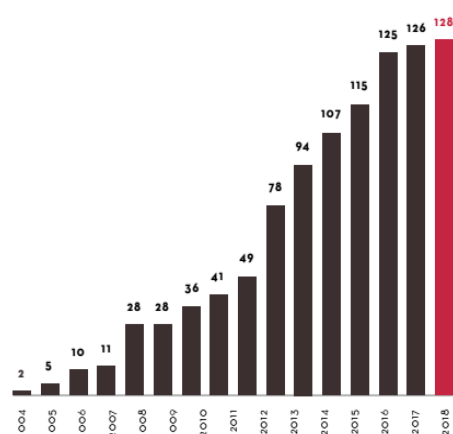
Juan Valdez busca a nivel global que los consumidores entiendan, aprecien y valoren el café Premium colombiano. Se basa en el origen del café con el fin que las personas comprendan un poco más de donde proviene lo que consumen a la vez que conocen la inmensa diversidad geográfica y cultural de Colombia. Por tanto, lo primero que quiere es darle mucha fuerza a la autenticidad de la marca, por lo que acaban de lanzar una plataforma de comunicación que se llama “Nuestro origen se Vive en cada taza” donde buscan evidencias que Juan Valdez lleva lo mejor y lo más auténtico de Colombia (Beltrán et al., 2019).

Uno de los logros más importantes Juan Valdez es haber inducido y mantenido una mayor prima de precio para el café colombiano, lo que ha generado mayores ingresos para los caficultores de Colombia (Ávila, 2015). La promoción y la publicidad han destacado desde el comienzo que los cultivos se desarrollan en las pendientes laderas de los Andes, que la recolección se hace grano a grano y que siempre hay un particular cuidado del entorno y de las características de la tierra. Por otro lado, “los valores asociados con Juan Valdez le dan una fortaleza y un potencial inusual a la marca. Su orgullo, su dedicación honestidad, apego a la familia y respeto por la tierra y los animales, permite que millones de consumidores tengan sentimientos favorables hacia el personaje que trascienden las fronteras culturales” (Ávila, 2015). Esto se ve reflejado en el expansión de las tiendas a nivel nacional e internacional en los últimos veinte años, como se refleja en la gráfica de a continuación.

b. Tiendas en Colombia



c. Tiendas en el exterior



Informe de Gestión Juan Valdez Café (2018)

Ahora bien, entorno al éxito económico y financiero de Juan Valdez, Procafecol S.A, aumentó su ganancia por actividades de operación en 139,2% en el primer trimestre del año 2019 respecto al mismo periodo de 2018. El crecimiento se explicaría por la estrategia que ha desarrollado la compañía en buscar eficiencias en sus gastos de operación (Informe primer trimestre 2019).

Debido a la dinámica positiva de la marca a nivel local e internacional, los ingresos operacionales crecieron 8,0%. La empresa atribuye este crecimiento a la expansión del canal internacional y al buen comportamiento a nivel local de las tiendas. “Respecto al canal internacional, su buen desempeño se da gracias a la reacción positiva del mercado norteamericano y al fortalecimiento de las relaciones comerciales con Chile y Ecuador; dado lo anterior se logró dar apertura a 120 nuevos puntos de venta en el año 2018” (Informe de Gestión, 2018).

De acuerdo con lo anterior, se tiene un caso de internacionalización en donde la principal razón para iniciar su expansión fue el dar a conocer la calidad del café colombiano en otros países, pero con un impulso y un formato diferente al tradicional de exportación de granos, que en su momento representó una de las principales fuentes de ingreso para el país. Esta empresa inició su proceso de expansión mediante el modelo de Franquicias, logrando encontrar buenos franquiciadores que contribuyeron a la expansión de la marca

## 9. Análisis de entorno

Con el fin de abordar el objetivo 2, se ha realizado el análisis estratégico de la empresa Hamburguesas El Corral, compuesta por varias matrices de análisis.

El proceso de internacionalización de las empresas ha sido ampliamente discutido y analizado en la literatura económica y de negocios, tratando de explicar los factores que la posibilitan, y el proceso que en general han seguido las compañías que han logrado una expansión fuera de las fronteras de su mercado de origen. Algunos de los modelos más conocidos de internacionalización son la Inversión directa, las franquicias y las licencias.

Antes de abordar cada uno de estos modelos, es pertinente conocer los aspectos y el entorno en que está inmersa la empresa.

### Análisis del entorno de la empresa Hamburguesas El Corral

Para realizar el análisis del entorno de la empresa, lo primero que se ha hecho es el análisis externo, para lo cual se recurrió a la matriz PESTEL, que se presenta a

continuación, la cual analiza los aspectos, político-legales, económico, social y cultural, tecnológico y ecológico.

MATRIZ PESTEL				
Político-legal	Económico	Sociocultural	Tecnológico	Ecológico
Normatividad sanitaria	PIB	Nuevas tendencias alimenticias	Desarrollo Apps de domicilios	Fenómenos climáticos
Reformas tributarias	Inflación	Dinámicas de consumo	Redes sociales	
Restricciones de movilidad	Tasas impositivas	Priorización del ocio	Infraestructura física	
Estabilidad política (gobierno)	Tasas de interés	Nivel educativo	Redes de transporte	
Normatividad laboral	Ingreso per cápita	Cambios de estilo de vida	Disponibilidad de internet	
Ideología política	Bienes sustitutivos (competencia)	Tasas de nivel educativo familiar		
Leyes comerciales	Tasa de desempleo	Distribución poblacional por edad		
		Creencias religiosas		

**Factores políticos:** recientemente el sector se vio afectado por la reforma tributaria del 20125 debido a que se cambió el impuesto IVA al impuesto al consumo, disminuyendo la tarifa del 16% al 8%. Por tratarse de dos impuestos diferenciales el mayor IVA cobrado en compras se convierte en mayor costo de la materia prima y todos los gastos, lo que deja a los restaurantes en desventaja con la competencia ya que aquellos que funcionan bajo la modalidad de franquicias siguen con un impuesto de IVA descontado. Con el cambio de gobierno y nueva reforma tributaria el gremio de los restaurantes espera que se retorne al régimen de IVA lo que aliviaría la carga tributaria al poderlo descontar

**Factores económicos:** el sector comercio, hoteles y restaurantes presenta un comportamiento dinámico y su crecimiento está determinado en gran medida por el de la economía. En este aspecto es importante tener en cuenta el poder adquisitivo de las familias en Colombia, el cual determina el nivel de gasto de las personas en bienes de lujo. En el año 2018 el crecimiento de la economía colombiana fue de 2.7%; el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles fue uno de los que tuvo mayor crecimiento respecto a 2017 con 4,1%, dentro de este grupo los



servicios de hoteles, restaurantes y bares tuvieron un crecimiento del 5,5% (“Cuentas trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB)”, 2016). La tasa de cambio también representa un elemento clave ya que, en los últimos años, el incremento de la misma ha encarecido el precio de las materias primas e insumos importados. La tasa de cambio promedio para el año 2013 fue de \$1,868.90 por dólar mientras que en 2015 fue de \$2,746.47.6

**Factores socioculturales:** en los últimos años el crecimiento demográfico y la aparición de nuevas generaciones con un mayor poder adquisitivo han dinamizado al sector en la medida que el consumo de alimentos por fuera de casa se ha incrementado; adicionalmente, se puede observar una demanda mayor de productos más especializados como por ejemplo alimentos orgánicos o saludables.

**Factores tecnológicos:** el sector se ha beneficiado gracias a diferentes adelantos tecnológicos, en plataformas de domicilios lo que ha dinamizado el consumo desde casa teniendo un menú completo de restaurante a un solo clic, así mismo se ha avanzado en temas de la conservación y manipulación de alimentos, además de desarrollos que han mejorado la administración, como los sistemas contables, facturación electrónica y pedidos a través de plataformas.

**Factores ecológicos:** en aspectos ecológicos se puede decir que el sector tiene un impacto bajo en el medio ambiente. Existe una regulación por parte del Ministerio de Ambiente, principalmente relacionado con el uso del agua potable y el vertimiento de aguas residuales. Por medio del ministerio de comercio industria y turismo se rigue en el sector la norma NTS 004 que trata temas de sostenibilidad.

**Factores legales:** para el tratamiento legal existen leyes, decretos y normas que las compañías de restaurantes deben llevar a cabo para su buen funcionamiento, por ejemplo, el Registro Nacional de turismo, registro cámara y comercio locales, registro ante Sayco y Acimpro, registro de Bomberos, revisiones sanitarias por entes de control locales. Otra es la legislación sobre las propinas en establecimientos públicos.

Finalmente, estas variables son una muy buena herramienta a tener en cuenta al momento de decidir en qué país o países se puede llevar la marca, pues no todos los gobiernos brindan y soportan un apoyo sostenido a las empresas extranjeras que quieran iniciar un crecimiento en su territorio.

Otra de las herramientas utilizadas para el análisis externo son Las cinco fuerzas de Michael Porter las cuales se presentan a continuación:

### Las Cinco fuerzas Michael Porter

A continuación se presentan un análisis basado en El Diamante de Michael Porter, que identifica elementos claves a analizar la fortaleza y posicionamiento de la marca, independientemente del modelo de internacionalización que se escoja para Hamburguesas El Corral.



### **Rivalidad entre empresas existentes:**

**Número de competidores:** La industria de las hamburguesas presenta alrededor de siete competidores fuertes, entre los que se encuentran Mc Donalds, Presto, Burgerking, Home Burger, Chef Burger y la Hamburguesería, sin contar la competencia de pequeñas e informales.

**Tasa de crecimiento de la industria:** Según Radar, en el año 2017 la tasa de crecimiento de la industria se situó en 8,5% (Semana, 2018).

### **Poder de negociación de los compradores:**

**Economías de escala:** El cliente puede presentar poder de negociación cuando de grandes volúmenes de producto: más de 1.000 y obtener un descuento.

**Cantidad/cambio de proveedores:** Los clientes pueden fácilmente transitar por las diferentes empresas de la industria, pues la mayoría de los clientes pertenece a la generación millennial y presenta un comportamiento de menos fidelidad a las marcas que las familias tradicionales.

**Sensibilidad del comprador a los precios y a las diferencias en el servicio:** En la industria, parece no haber una alta elasticidad precio de la demanda, al menos en lo que respecta a las grandes compañías, que enfocan su producto a personas de ingresos medios y altos y que cumplen con altos estándares de calidad en sus productos. Así, los clientes se presentan como más sensibles a las diferencias en el servicio que al precio.

**Poder de negociación de los proveedores:**

**Concentración de los proveedores:** Alta concentración de los proveedores debido a que pocos pueden tener un alcance a nivel nacional y para mantener la homogeneidad del producto final.

**Productos diferenciados:** Bimbo, que es nuestro proveedor, ofrece un insumo de muy buena calidad (pan) respecto a sus competidores, siendo esta una de las razones para ser elegido como proveedor.

**Insumos sustitutos:** No aplica en este caso

**Barreras de entrada:**

**Reconocimiento de marca:** Marcas de renombre dominan el mercado y brindan confianza al consumidor.

**Inversión inicial:** la inversión inicial requerida es alta, adecuación de locales, equipos, dotación e inventario.

**Ubicación:** centros comerciales concentran el mayor tráfico de potenciales comensales lo que obtener una plaza sea muy competido.

**Amenaza de productos sustitutos:**

En el mercado de las hamburguesas a nivel nacional el 60% son pequeñas marcas y ventas informales. lo que amplia mucho la oferta de productos al consumidor.

Pizzas, pollo frito, sándwich con nuevos conceptos, precios y diferenciación entran a hacer sustitutos de las hamburguesas.

La principal fuerza que representa un contratiempo es la de reconocer las barreras de entrada de un producto a otro país, con el fin de minimizar la probabilidad de rechazo del producto.

### La Matriz Industrial

A continuación, se presenta la matriz industrial de la marca Hamburguesas El Corral según la clasificación con base en las cinco fuerzas de Porter. Esta matriz es útil para el presente caso de estudio de internacionalización, en cuanto a que permite conocer como están las fuerzas en el mercado colombiano en el sector al que pertenece la empresa, y ayudar a determinar sus ventajas y caso de éxito para tratar de replicar esto en el país donde se planea ingresar.

FUERZA	CONDICIONES	ACCIONES PARA COMBATIRLA	INTENSIDAD	RENTABILIDAD
<b>Amenaza de nuevos ingresos</b>	Alta barrera de entrada por el dominio que tienen en el mercado grandes empresas de renombre	No es necesaria	Baja	Baja
<b>Rivalidad de competidores existentes</b>	Alrededor de 7 marcas dominan el mercado y una importante cantidad de nuevos pequeños competidores locales, lo cual presenta un alta rivalidad	Diferenciación por relación de Calidad-Precio e innovación en productos, aplicación de indulgencia	Baja	Alta
<b>Riesgo de productos sustitutos</b>	Se evidencia un cambio de preferencia de hamburguesas hacia nuevos productos de comida rápida	Adaptación a las nuevas preferencias de los consumidores como líneas Light y productos de consumo cotidiano	Alta	Baja

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Número de proveedores concentrado, debido a que debe cumplirse el mismo uso de materias primas a nivel nacional.	Negociación de precios por exclusividad	Alta	Baja
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	Diferenciación de preferencia hacia la calidad que al precio	Mantener altos estándares de calidad en servicios sin descuidar calidad en el producto	Baja	Alta

### Alfabeto A + O

La siguiente matriz de análisis es la tabla del alfabeto A+ O de la empresa, esta arroja un valor de 3.425, lo cual indica que la empresa se encuentra en un nivel de eficacia promedio a los factores de su ambiente externo. Esto representa un elemento de suma importancia, pues tener una eficacia promedio no es suficiente para tomar una decisión de internacionalizarse, ya que se espera, según la teoría analizada, un grado de eficacia mayor. Una forma de sortear esto sería no entrar de forma directa al mercado sino por medio de un intermediario que conozca la economía local, y aporte experiencia y mayor posibilidad de éxito a la nueva apertura.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Sector en crecimiento	0,2	3	0,6
Nuevos hábitos de consumo	0,1	4	0,4
Reactivación económica	0,1	4	0,4
Nuevas tecnologías (apps)	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			0
Alta rivalidad entre competidores	0,3	4	1,2
Desarrollo de productos sustitutos	0,125	3	0,375
Ingreso de nuevos competidores	0,025	4	0,1
Reforma tributaria	0,1	2	0,2
1			3,425

### Análisis interno

El siguiente paso es realizar un análisis interno de la empresa, para de esta forma ampliar el panorama de entorno actual. Para iniciar se presenta lo correspondiente a la cadena de valor.

### Cadena de valor



**Logística Interna:** Se incluyen actividades como la recepción y almacenaje de materias primas. "comprende los procesos de manipulación, almacenamiento, conservación, control de inventarios y devoluciones a proveedores. Ante un proceso de internacionalización aunque la logística actual de la empresa no daría soporte directo, si puede servir el conocimiento que tiene para establecer lineamientos en el mercado de incursión.

**Cocina:** comprende las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Dentro de estas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad. En este punto de la cadena de valor es necesario que la empresa desarrolle manuales claros de los procedimientos que se llevan a cabo en la preparación de los productos, de tal forma que se puedan replicar sin problema.

**Salón:** Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza y mantenimiento. En este aspecto es fundamental también contar con manuales y reglamentos específicos de tal forma que en el entrenamiento del personal nuevo se logren los mismos resultados que los desarrollados en Colombia. Esto contribuiría a garantizar la estandarización de la operación.

**Comercial y Marketing:** Engloba todos los medios necesarios para promocionar la marca restaurante. La hospitalidad, publicidad, guías de servicio, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas. Tiene un peso significativo para el buen desempeño e imagen de la marca. Esta área, ante un caso de internacionalización debe analizar con cuidado el mercado donde se incursione, de tal forma que pueda identificar puntos claves y la manera más propiada de impactar bajo un panorama de clientes diferentes a los que tiene actualmente.

**Servicio Post-Venta:** Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Políticas de fidelización, ajuste del producto en función de las preferencias del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales, como eventos.

**Actividades de Apoyo o Auxiliares de un Restaurante:** Las actividades de apoyo o auxiliares de un negocio de restauración se dividen, al igual que en la cadena de valor de Porter, en cuatro grandes grupos: infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras.

**Infraestructura:** las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales. Es fundamental, que al internacionalizarse la marca, se mantengan los elementos de imagen por la cual es reconocida en el país.

**Recursos Humanos:** comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación.

**Tecnología:** Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más modernas tecnologías: sistemas POS y ERP que se integran con APPS de pedidos de domicilios, así como tecnologías en mejoras de equipos de cocina.

**Compras:** Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística.

Tener conocimiento de esta información permite estructurar el plan con el cual ingresará la empresa a un mercado internacional sin importar el modelo de internacionalización que es escoja, pues de acuerdo con lo visto anteriormente es necesario tener definido los procesos y cadena de valor de la empresa para poder incursionar bien sea con recursos propios o mediante licencias o franquicias.

## **Ventajas distintivas de la empresa para un caso de internacionalización:**

### Recursos:

- Tangibles: 215 restaurantes, capacidad instalada
- Intangibles: Reputación de la marca, cultura, tecnología
- Humanos: Capital humano

### Capacidades:

- Capilaridad en principales ciudades del país
- Integración vertical
- Logística
- Comité de innovación de nuevos productos.

La empresa tiene un alto cubrimiento en el mercado, a su vez que ha demostrado solidez y la creación de una reputación que ha jugado en su favor, posicionándola incluso como unas de las marcas mas reconocidas del país en el sector de las hamburguesas. Aquí se evidencia que con 215 puntos en el país ya hay un grado de saturación y poca posibilidad de expansión, de hecho la empresa ha cerrado algunos puntos de venta con nula rentabilidad para dar espacio a nuevas aperturas en lugares más llamativos.

### Análisis VRIO

De acuerdo con el modelo VRIO para competencias distintivas, se logró identificar cuatro competencias que han sido fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la marca en sus 35 años. Estas son:

Contar con plantas de procesos propias: la empresa con 3 plantas de proceso propias para el aprovisionamiento de algunas materias primas fundamentales para su marca, de ellas destaca el centro de proceso de cárnicos ubicado en la ciudad de Bogotá, desde el cual se produce y distribuye la carne de hamburguesa a todos los restaurantes del país, garantizando con ello una estandarización en cantidad y calidad del producto que consumen los clientes en cualquiera de sus puntos de venta:

El posicionamiento de la marca: al tener más de 35 años en el mercado, la empresa ha logrado una consolidación de marca principalmente en la ciudad de Bogotá, en donde aproximadamente la mitad del total de restaurantes y el consumo de sus productos hace parte de la cultura gastronómica de la ciudad.



Capilaridad de la empresa: con más de 215 restaurantes que tiene en el país se encuentran una distribución que abarca la mayoría de ciudades capitales del país, esto representa un alto cubrimiento del mercado.

Garante financiero del grupo empresarial: la marce hace parte del segmento de alimentos al consumidor del grupo Nutresa, el cual es un grupo empresarial de cubrimiento internacional con una fuerte e importante solidez financiera.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS	VALOR	RAREZA	INIMITIBILIDAD	ORGANIZACIÓN
• Beneficios percibidos por el empleado a nivel de su bienestar.	SI	SI	NO	SI
• Plantas de proceso propias.	SI	NO	SI	SI
• Posicionamiento de la marca.	SI	NO	SI	SI
• Capilaridad de la empresa a través de 215 restaurantes.	SI	NO	SI	SI
• Garante financiero del grupo empresarial.	SI	NO	SI	SI
• Permeabilidad de las buenas prácticas de sostenibilidad.	SI	SI	NO	SI
• Control del marketing digital respuesta oportuna a pqrs	SI	SI	SI	SI

### Identificación D +F

A continuación se presenta un análisis de fuerzas y debilidades, las primeras reconocidas como factores críticos para el éxito de la marca.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
Personal calificado	5	4	20
Infraestructura y logística	15	5	75
Garante financiero del grupo empresarial	15	5	75
posicionamiento de la marca	20	5	100
Innovacion y desarrollo	5	4	20
<b>DEBILIDADES</b>			
Vulnerabilidad a la competencia de nuevos desarrollos.	15	4	60
Altos costos de mantenimiento.	5	3	15
Alto riesgo reputacional.	10	4	40
Precio alto	10	4	40
<b>TOTAL</b>	100		445

De la tabla anterior es posible identificar las principales fuerzas y debilidades de la empresa, que para el objetivo del presente caso de estudio juegan un papel importante al permitir saber sobre qué basar su estrategia en un mercado internacional, y por otro lado, como evitar y trabajar sobre las debilidades. De cara a la internacionalización, la empresa debe preocuparse por hacer el mejor trabajo desde el área de infraestructura y logística para no perder la imagen y estructura que tiene en el país. Adicionalmente se debe trabajar en vigilar de cerca la

vulnerabilidad a la competencia de nuevos desarrollos, el cual puede verse que es una de las principales debilidades.

### Ciclo de Vida

	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
COMPETENCIA			X	
ESTRATEGIA DE LA EMPRESA			X	
BENEFICIOS		X		
PRODUCTO			X	
CANALES			X	
PROMOCION			X	
PRECIO			X	

El análisis del ciclo de vida para la empresa Hamburguesas El Corral permite concluir que:

- Los beneficios se encuentran en una fase de crecimiento, es decir que alcanzan su punto máximo debido a precios altos y a una gran demanda. Esto ha hecho que el crecimiento económico de la empresa haya sido sostenido.
- Los factores de competencia, Estrategia de la empresa, Producto, Canales, Promoción y Precio, están en una fase de madurez, en este punto, debido a la alta cantidad de empresas compitiendo por el mercado se ha llegado a un punto donde se han determinado ofertas definidas y canales de eficiencia comprobada para la comunicación de las nuevas estrategias de marketing para la atracción de clientes. Esta misma madurez en un importante punto a favor para la marca, pues ya tiene conocimiento de el desempeño de sus productos y como presentar y alternar el uso de campañas para impulsar sus novedades.

El anterior análisis de ciclo de vida muestra que la empresa tiene un estado de madurez en la mayoría de aspectos estudiados, y esta es una de las razones por las cuales se ha decidido estudiarla como caso de internacionalización, pues cuenta con la experiencia y solidez necesaria para enfrentarse a los requisitos de una dinámica de internacionalización, aunque bien es cierto que éstos dependen del modelo de internacionalización que se escoja como el más apropiado.

### Inventario DAFO

Esta matriz sirve para empezar a formular las estrategias de cara a la internacionalización de la empresa.

<p><b>Fortalezas – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa tiene en el país un amplio cubrimiento, teniendo en los últimos años una baja tasa de crecimiento, por lo que la mejor forma de seguir creciendo es hacerlo internacionalmente.</li> <li>2. Variedad en el menú que se ofrece.</li> <li>3. Es un interés de la empresa el cumplir y mantener sus estándares de calidad en cada uno de sus puntos de venta, por lo que, al momento de operar fuera del país, es seguro que vigilará de cerca que se cumplan los protocolos y procedimientos en la preparación y servicio prestado.</li> </ol>	<p><b>Debilidades – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca experiencia propia en procesos de internacionalización.</li> <li>2. Desconoce cómo sería el proceso logístico para abastecimiento de materias primas, proveedores y demás.</li> <li>3. No tiene claro el modelo de internacionalización adecuado a implementar dadas sus características propias.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Madurez en el mercado colombiano, que se acompaña de un reconocimiento y prestigio de su producto.</li> <li>2. En el país no tiene mercados potenciales por explotar, por lo que la mejor forma para seguir creciendo y evitar un periodo estacionario es tener presencia a nivel internacional.</li> <li>3. La calidad del producto y servicio son reconocidas actualmente, y se cuentan con departamentos de entrenamiento y formación que se encargarían de asegurar el cumplimiento de la calidad.</li> <li>4. Respaldo de un grupo empresarial que ya tiene presencia a nivel internacional.</li> </ol>	<p><b>Amenazas – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desconoce cual de los modelos existentes de internacionalización puede ser el más propicio para la empresa.</li> <li>2. Riesgo de no cumplir con la calidad del producto al mismo nivel que se tiene en el país.</li> <li>3. Errores en el proceso de marketing y análisis de mercado que evidencien poca aceptación del producto.</li> <li>4. Invertir de manera directa.</li> </ol>

### DAFO-CAME

Realizar esta matriz permite conocer el paso a paso a seguir para la implementación de un modelo de internacionalización, que sea el más acorde a las características actuales de la empresa y su interés de expansión. El estudio de los mercados destino deben contener este análisis.

### **Fase 1 del proceso. Corregir los defectos**

Para corregir los defectos presentados en la matriz anterior, se sugiere que la empresa implemente un sistema de gestión de quejas y reclamos que sea eficiente y permita reaccionar con rapidez, dando a entender a los clientes que su opinión es tomada en cuenta. Una forma adicional de corrección es trabajando en la optimización de las rutas y despachos de los productos, que sean en horarios apropiados y sin demoras o agotados de productos. Finalmente sería necesario que se estudie si sería bueno el cerrar o no los puntos de venta que no demuestran crecimiento ni rentabilidad.

### **Fase 2 del proceso. Afrontar las amenazas**

1. Aparición de otras marcas de hamburguesas que ganan cuota de mercado: Evitar que se desmejore la calidad del producto que se tiene, con el ánimo de conservar los clientes actuales.
2. Desarrollo de plataformas de servicio de domicilios: implementación de un protocolo nuevo para el despacho de estos productos y la incorporación de nuevos empaques que garanticen la conservación de los mismos.
3. Consumidores se están interesando por menús más saludables y no de comida de rápida: incorporar nuevas opciones saludables en el menú.

### **Fase 3 del proceso. Mantener las fortalezas o manejarlas**

1. Presencia a nivel nacional con cubrimiento de más de 200 restaurantes: no disminuir en lo posible la cantidad de restaurantes abiertos, y principalmente el cubrimiento que se tiene actualmente.
2. Variedad en el menú que se ofrece: el vender más que hamburguesas permite atraer una mayor cantidad de consumidores con distintas preferencias.
3. Interés de la compañía por implementar sistemas de productividad y de aseguramiento de la calidad del producto: continuar su proceso de innovación mejorando los tiempos de respuesta y análisis de la información que maneja.

### **Fase 4 del proceso: Explotar las oportunidades**

1. Desarrollo de plataformas de servicio de domicilios: ubicar estratégicamente los puntos de venta que tengan potencial para explotar mediante el servicio de domicilios.
2. Aún hay lugares donde no tiene presencia la marca: hacer exhaustivos análisis de mercado que garanticen que las nuevas aperturas puedan ser rentables.

3. Creación de sistemas para medición y mejoramiento de la productividad: que la empresa implemente en sus puntos de venta dispositivos que permitan medir y controlar la productividad de acuerdo a su margen de ventas.

### Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción, permite conocer a primera vista un análisis diagnóstico de la empresa y el enfoque que la dirección de la misma. Con esta información se determinará la posición estratégica actual de la empresa a fin de conocer un poco más su perfil y factores a cambiar o renovar para iniciar un proceso de expansión fuera del país.

A continuación se presentan los pasos realizados para la elaboración de la matriz PEYEA para Hamburguesas El Corral:

Paso 1: Selección de variables

#### **Fuerza Financiera: (FF)**

Apalancamiento

Liquidez

Capital de trabajo

Riesgos implícitos del negocio

#### **Ventaja competitiva (VC)**

Cubrimiento del mercado

Calidad del producto

Campañas de mercadeo atractivas

#### **Estabilidad del ambiente (EA)**

Cambios en los gustos del consumidor

Nuevas marcas aparecen en el mercado

Presión competitiva

#### **Fuerza de la Industria (FI)**

Potencial de crecimiento

Estabilidad financiera

Aprovechamiento de recursos

### **Paso 2. Adjudicación de valores numéricos**

#### **Fuerza Financiera: (FF)**

Apalancamiento : +4

Liquidez: +6

Capital de trabajo: +3

Riesgos implícitos del negocio: +2

**Ventaja competitiva (VC)**

Cubrimiento del mercado: -6

Calidad del producto: -6

Campañas de mercadeo atractivas: -4

**Estabilidad del ambiente (EA)**

Cambios en los gustos del consumidor: -6

Nuevas marcas aparecen en el mercado: -4

Presión competitiva: -5

**Fuerza de la Industria (FI)**

Potencial de crecimiento: +5

Estabilidad financiera: +4

Aprovechamiento de recursos: +5

Paso 3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Calificación promedio para FF: 3,75

Calificación promedio para VC: -5,33

Calificación promedio para EA: -5

Calificación promedio para FI: 4,66

Paso 4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Total Eje "X" con VC y FI =  $(-5,33) + 4,66 = -0,67$

Total Eje "Y" con FF y EA =  $3,75 + (-5) = -1,25$

Paso 5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X.

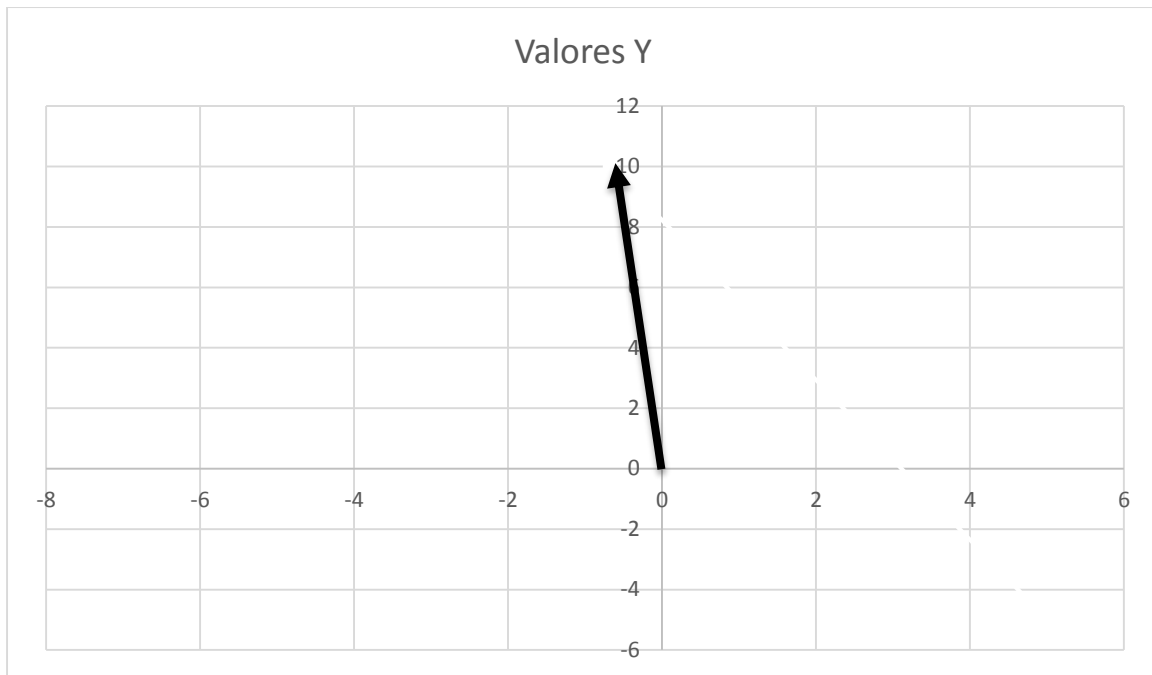
Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Total eje X: -0,67

Total eje Y: -1,25

Punto de intersección XY : (-0.67,-1.25)

Paso 6. Trazar vector direccional de la matriz PEYEA



El resultado del ejercicio arroja una ubicación en el cuadrante dos de la matriz PEYEA que es una estrategia conservadora; es decir, tiene buena fuerza financiera pero le hace falta mejorar sus ventajas competitivas.

Lo anterior es un resultado de suma importancia para la empresa, pues al demostrar tener un buen músculo financiero podría pensarse en que puede implementar un modelo de internacionalización de forma directa, pero así mismo, no estaría bien aventurarse sin antes mejorar las ventajas competitivas.

#### 10. Modelo de internacionalización

Con el fin de abordar el objetivo 3 de este trabajo de grado, y ya teniendo la información necesaria para escoger cual de los tres modelos de internacionalización planteados es el mejor para la empresa Hamburguesas El Corral, se procede a hacer el análisis para lo cual se desarrolla un cuadro comparativo, tal cual como se mencionó en la metodología para tomar una decisión de cuál de los modelos planteados es el más propicio.

##### Modelo de inversión directa

ASPECTO	CUMPLE	NO CUMPLE
Su actividad consiste en servicios que no pueden exportarse.		X

Su diferenciación no es exportable y no puede salvar este obstáculo mediante la estrategia de Acuerdos Internacionales de Cooperación.		X
Existen barreras en el país o en mercado de destino que no pueden ser evitadas mediante Acuerdos Internacionales de Cooperación	X	
Ya está exportando y aparece alguna dificultad en el mercado destino que impide consolidar la exportación y no puede solventarse mediante la estrategia de Acuerdos Internacionales de Cooperación.		X
No hay prisa en obtener resultados		X
Existen problemas legales a la compra de empresas por parte de un inversor extranjero		X
No se ha encontrado la empresa con el perfil buscado.	X	
No se ha podido adquirir la compañía porque no se ha conseguido pactar con su propietario el precio y las condiciones de la venta.		X

### Modelo de Licencias

ASPECTO	SI	NO
Reglamentaciones gubernamentales de naturaleza técnica o sanitaria y barreras comerciales		X
Altos costos de transporte de productos por medio de la exportación	X	
Riesgo político	X	
Estructura y tamaño del mercado		X
Tecnologías obsoletas		X
Tecnologías normalizadas y control de mercado	X	
Restricciones al acceso de divisas que impiden la importación del producto final.		X
Disminuir el riesgo, reducción de su potencial de beneficios por no penetrar directamente a país destino de la licencia	X	
Dejar en manos del licenciataria el control de las operaciones		X

### Franquicias

ASPECTO	CUMPLE	NO CUMPLE
---------	--------	-----------



Concepto de éxito probado a través de centros pilotos, tanto en mercado local como en cada mercado exterior.	X	
Know-how diferenciado, transmisible y difícil de copiar por ajenos a la franquicia.	X	
Propiedad de uso de marcas y signos distintivos propios.	X	
Capacidad de proporcionar a sus franquiciados: formación, asistencia técnica, servicios de comercialización y una buena logística en suministros	X	
La empresa internacional franquiciadora debe tener un concepto que aporte novedades y valores diferenciables.		X
Ofrecer un negocio rentable a sus socios franquiciadores.	X	
ASPECTO	INTERES, SI?	INTERES, NO?
Saber cómo adaptar la franquicia al ambiente empresarial, cultura y legal del país destino.	X	
La experiencia previa en el mercado local es necesaria para conocer las necesidades de los socios franquiciados.	X	
Es necesario adaptar la forma y frecuencia de contacto con los socios franquiciados en cada país de destino.	X	
Los productos y servicios que se ofrecen pueden tener que ser diferentes a los del mercado local de la franquicia.		X
¿Los suministros y equipamientos necesarios pueden ser exportados o pueden ser adquiridos en el país destino?	X	
Es necesario adaptar los manuales no solo en el idioma sino también en la forma de expresarse.	X	
Es necesario analizar todo lo que impida adaptar la filosofía de la franquicia a cada mercado exterior.	X	

## Resultados

MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Modelo de inversión directa	2	6
Licencias	4	5

Franquicias	11	2
-------------	----	---

De esta forma, y con base en la tabla de resumen presentada anteriormente se obtiene un resultado estimado del modelo de internacionalización a escoger, para lo cual es necesario cruzar con lo encontrado en la Matriz DAFO-CAME y la ubicación en el cuadrante de la PYEA. Por tal razón y teniendo en cuenta toda la información se puede afirmarse que la marca Hamburguesas El Corral si se puede internacionalizar siendo el mejor modelo las Franquicias.

## Bibliografía

- Alon, L. N. (2010). U.S.-Based Fast-Food Restaurants: Factors Influencing the International Expansion of Franchise Systems, *Journal of Marketing Channels*, 339-359.
- Ávila, F. (17 de Mayo de 2019). *Internacionalización de Juan Valdéz*. Obtenido de [https://issuu.com/jennitavaleznuela/docs/juan\\_valdez\\_empresa](https://issuu.com/jennitavaleznuela/docs/juan_valdez_empresa)
- Azagra Blázquez, P. (2002). Internacionalización empresarial ¿Vencedores y vencidos? *Revista de economía ICE*, 799, 201-208.
- Beltrán, D., Cristancho, N., Jaimes, E., Valenzuela, J., & Villamizar, N. (16 de Mayo de 2019). *Análisis de Internacionalización de Juan Valdez*. Obtenido de [https://issuu.com/jennitavaleznuela/docs/juan\\_valdez\\_empresa](https://issuu.com/jennitavaleznuela/docs/juan_valdez_empresa)
- Botero, J., Álvarez Pareja, F., & González- Pérez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister. Universidad EAFIT* 20, 64-90.
- Café, J. V. (2018). *Informe de Gestión*.
- Fonseca Cifuentes, G. P. (2013). Teoría de la internacionalización y de los negocios internacionales: Una visión desde la organización. *Revista Inquietud Empresarial*, XIII(1), 49-62.
- García, G. (2012). Estrategias de acuerdos internacionales de cooperación empresarial y de inversiones directas en el exterior. En G. García, *Estrategias de internacionalización de la empresa: Como realizar negocios internacionales* (págs. 143-187). Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).
- Gelmetti, C. (2011). Alianzas estratégicas: cooperación para alcanzar objetivos comunes entre empresas. En C. Gelmetti, *PYMES GLOBALES: Estrategias y*

- prácticas para la internacionalización de empresas pymes* (págs. 169-179). Buenos Aires: Urgeman Editor.
- Gelmetti, C. (2011). Formas de entrada y etapas en el proceso de penetración a los mercados externos. En C. Gelmetti, *PYMES GLOBALES: Estrategias y prácticas para la internacionalización de empresas pymes* (págs. 157-167). Buenos Aires: Urgeman Editor.
- González, A. &. (2008). Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: El caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, 13(26), 73-87.
- Guisado, M. (2002). Licencia y Franquicia. En M. Guisado, *Internacionalización de la empresa: Estrategas de entrada en los mercados extranjeros* (págs. 239-291). Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya SA).
- Guy Assaker, R. H. (2018). Examining heterogeneity through response-based unit segmentation in PLS-SEM: a study of human capital and firm performance in upscale restaurants. *Journal of International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-16. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 40, 1411-1431.
- Lommelen, T. (2004). Chapter 4 : Enriched Uppsala model. En T. Lommelen, *A learning perspective on internationalization: progression in the internationalization of logistic services providers* (págs. 115-170).
- Moon, W. S. (2018). Restaurant Internationalization and the Top Management Team. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(4), 397 - 415. Recuperado el 20 de 11 de 2018
- Nájar Martínez, A. I. (2006). Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). *Apuntes del CENES*, 26, 85-106.
- Nova Caldas, G. E. (2016). La internacionalización de las empresas en Colombia. *Documentos de trabajo*, 1-50.
- Ochoa Díaz, H., Echeverry P., V., Fernández O., L., Quintero R., T., & Wilches P., P. d. (abril-junio de 2016). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Estudios Gerenciales*(99), 105-129.

Páramo Morales, D. (Diciembre de 2009). Internacionalización Empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 7-11. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa>

Rivas, R. M. (2011). Internacionalización de la cocina peruana: un análisis de las estrategias de Internacionalización de los restaurantes peruanos. *Inno var*, 21(39), 205-216. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018

Semana. (27 de mayo de 2018). Guerra de Hamburguesas. *Semana*. (s.f.). Obtenido de <https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-historia/>

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documentos de investigación*(30).

Vélez-Calle, A., Sánchez-Henríquez, F., & Contractor, F. (2018). Internationalization and performance: the role of depth and breadth. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 91-104.

Fecha de presentación:

_____	_____	_____
Firma del Autor	Firma del Autor	Firma del Asesor
_____	_____	_____
Firma del Codirector		